

## MODEL PENGEMBANGAN SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN DENGAN PENDEKATAN PERENCANAAN STRATEGIS

Lantip Diat Prasajo \*)

### Abstract

*Development model of Vocational high school with strategic plan must concern about vision and mission that become reference in development until execution of school program become instructed. The need of matured planning in change and decision making together systematically that will take place self-supporting caused by awareness at all of school citizen. In other hand, vocational high school not only depend on headmaster because involved in all parties every its activity. Vocational high school Development with strategic plan must use SWOT analysis in strategy election entered global strategy its. Implementation strategy that applied cover: structure design and school control, management of change strategy, use evaluation strategy.*

**Keywords:** *Development model of Vocational high school, Strategic plan*

### PENDAHULUAN

Sistem Pendidikan Indonesia didasarkan pada sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa menjadi tanggung jawab pemerintah Indonesia karena merupakan amanat dari Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945. Tugas pemerintah dalam bidang pendidikan adalah mewujudkan terciptanya masyarakat yang berkualitas, maju, mandiri, dan modern. Selain itu, pendidikan nasional juga harus berlandaskan pada Pancasila dan UUD 1945 sebagaimana tersebut pada Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) pasal 1 ayat 2 menyatakan: "Pendidikan nasional adalah pendidikan yang berdasarkan pancasila dan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia tahun 1945, yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan jaman.

---

\*) Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY

Berdasarkan Undang-Undang Negara Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS, Pasal 1 ayat (1), adalah "Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara." Lebih lanjut dijelaskan dalam pasal 1 ayat 4 tentang "Peserta didik ialah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan."

Berdasarkan undang-undang sebagaimana tersebut di atas, maka penyelenggaraan pendidikan di Indonesia difokuskan pada pengembangan sumberdaya manusia atau SDM (peserta didik) dengan mengembangkan potensi dirinya dan berlandaskan Pancasila serta UUD 1945. Pembangunan SDM tersebut bersifat menyeluruh, terpadu, dan harus bersifat adil terhadap seluruh rakyat Indonesia. Pembangunan SDM dalam kerangka pembangunan pendidikan merupakan suatu kebutuhan dalam berbangsa dan bernegara sebab pendidikan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia dalam rangka pembangunan bangsa dan negara.

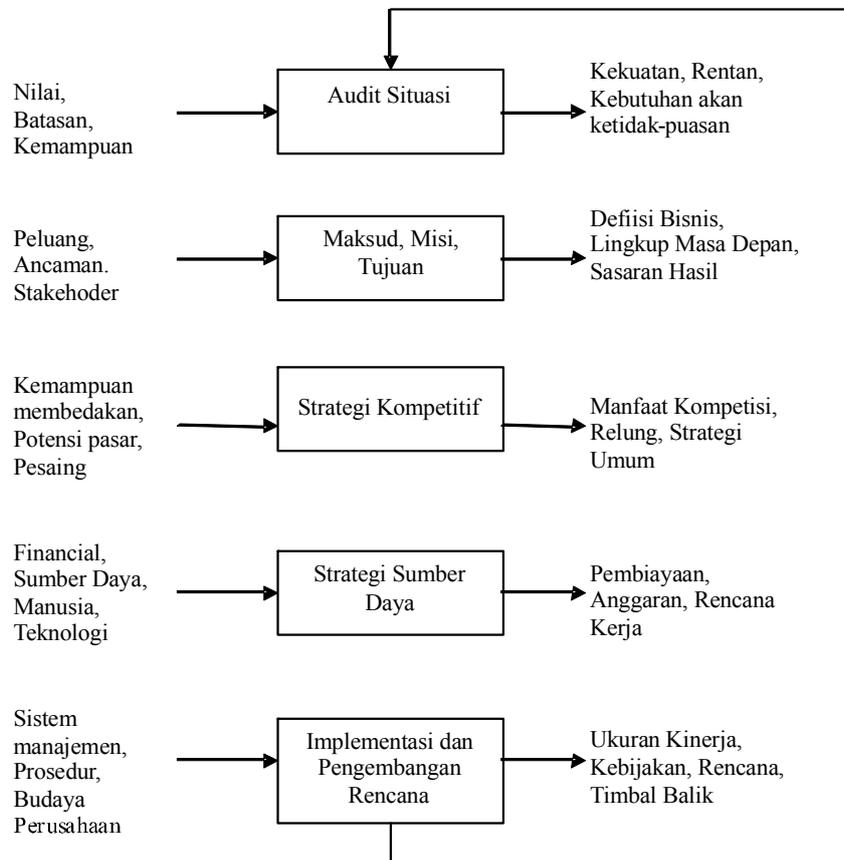
Penyelenggaraan pendidikan juga harus mampu menjamin pemerataan kesempatan belajar, peningkatan mutu pendidikan, relevansi dan efisiensi. Tantangan pembangunan pendidikan dalam tingkat implementasi ada tiga hal, yaitu: (1) pemerataan dan perluasan akses, (2) peningkatan mutu, relevansi dan daya saing, dan (3) peningkatan tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan publik yang terkait dengan efisiensi manajemen pendidikan. Oleh karena itu, proses pendidikan harus dilakukan secara berjenjang, dari jenjang sekolah dasar sampai dengan ke jenjang perguruan tinggi. Dengan sistem pendidikan yang bagus, maka kualitas tenaga pendidik dan kependidikannya meningkat sehingga dapat berperan sesuai dengan bidangnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional.

## TEORI PERENCANAAN STRATEGIS

H. Igor Ansoff (1990) mendefinisikan perencanaan strategis adalah sebuah proses analisis yang logis untuk menentukan posisi perusahaan di masa mendatang, lengkap dengan pertimbangan terhadap pertumbuhan yang terjadi saat ini dan perkembangan teknologi yang mengikuti. Perencanaan strategis merupakan sebuah proses yang lebih kompleks dan cenderung 'menggangu' organisasi apabila dibandingkan dengan perencanaan jangka panjang. Sering terjadi dalam pengenalan perencanaan strategis di perusahaan, adanya resistensi dan gagal untuk menghasilkan pengembangan yang diharapkan terhadap kinerja perusahaan. Sejumlah penelitian

menunjukkan bahwa perencanaan strategis yang diterapkan dengan tepat dan diterima oleh manajemen akan menghasilkan pengembangan yang superior dalam kinerja. Sementara itu resistensi akan muncul apabila perusahaan membuat perubahan yang tidak berkelanjutan dalam strateginya dan resistensi tersebut muncul akibat ketidaksesuaian antara strategi baru dan kapabilitas manajemen.

H. Igor Ansoff (1990) mengatakan suatu perencanaan strategis terdiri dari empat komponen, yakni: 1) Mendefinisikan ruang lingkup; 2) Menguraikan manfaat kompetisi perusahaan; 3) Membuat suatu statemen tujuan dan sasaran; dan 4) Membuat suatu statemen bagaimana cara mengalokasikan kebutuhan sumber daya untuk mengimplementasikan rencana. Berikut ini adalah arus sederhana suatu sistem perencanaan strategik yang meliputi empat komponen tersebut:



**Gambar 1. Alur Sistem Perencanaan Strategis (H. Igor Ansoff, 1990)**

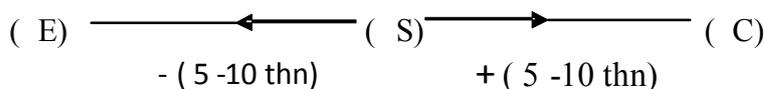
Dalam perencanaan strategis harapan tidak perlu banyak digantungkan pada perbaikan terhadap keadaan masa silam sebagai patokan (sebagaimana perencanaan jangka panjang), tetapi dalam menganalisis prospek dari suatu organisasi, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Mengidentifikasi kecenderungan, ancaman dan peluang, yang hasilnya mungkin dapat mengubah kecenderungan sejarah
- b) Melakukan analisis kompetitif yang mampu menyempurnakan penampilan organisasi yang kompetitif dengan organisasi lain
- c) Melakukan “strategic portofolio analysis”. Analisis ini membandingkan tiap bagian dalam organisasi, mencari mana yang lebih mungkin mendatangkan prospek yang lebih baik, lalu menyusun prioritas pengembangannya, disusul dengan mengalokasikan sumber daya strategis.

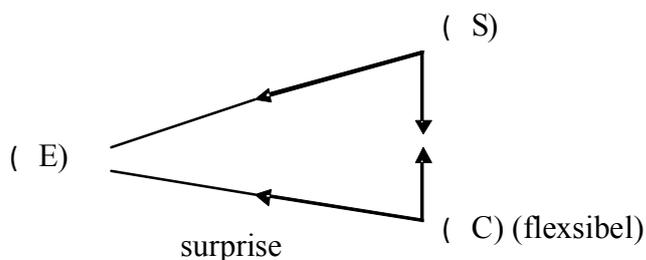
### Perbedaan (sejarah evolusi) perencanaan secara umum dengan perencanaan strategik

Sejarah Evolusi dari respon strategis perusahaan yang digambarkan di dalam gambar berikut: Suatu keadaan lingkungan yang terputus (DE), diikuti oleh adaptasi strategi (DS) yang mana membutuhkan lima sampai sepuluh tahun, dan diikuti oleh adaptasi kemampuan (biasanya dengan suatu perubahan di dalam struktur) yang membutuhkan lagi lima sampai sepuluh tahun.

- Perencanaan Strategik



- Bentuk perencanaan Strategik



## PEMBAHASAN

Karakteristik Pengembangan SMK Beberapa karakteristik yang mendasari pengembangan SMK adalah sebagai berikut:

1. **Rumusan Visi dan Misi:** visi dan misi menjadi rujukan dalam proses pengembangan SMK agar pengembangan tersebut sesuai dengan kebutuhan SMK dan mampu mengakomodir tuntutan *stakeholder*. Terkait dengan kondisi tersebut, maka Kepala SMK dalam merumuskan visi dan misi harus mempertimbangkan berbagai aspek, seperti: kebutuhan tenaga kerja, perkembangan teknologi informasi, masukan dari warga sekolah, dan lain-lain.

2. **Manajemen Perubahan:** Proses perubahan dalam hal ini tidak hanya sekedar perubahan yang biasa dilakukan tanpa memperhatikan kecepatan dalam proses perubahannya. Perubahan yang dimaksud dalam tulisan ini adalah perubahan dengan system manajemen yang handal. Tanpa adanya sistem manajemen yang handal, perubahan yang dilakukan tidak akan membawa dampak yang besar bagi SMK sehingga hasil yang diperoleh tidak optimal. Dalam kondisi perubahan yang biasa-biasa saja, lulusan SMK tetap akan tertinggal dengan kebutuhan dunia industri yang berkembang dengan pesat.
3. **Pengambilan keputusan bersama:** Dalam pengambilan keputusan harus melibatkan warga SMK sehingga dapat mengakomodir kebutuhannya. Dengan model pengambilan keputusan seperti ini, maka warga SMK merasa bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang terjadi akibat dilaksanakannya keputusan tersebut. Selain itu, warga sekolah merasa dihargai oleh Kepala SMK dengan memperhatikan pendapat mereka. Tetapi tidak boleh dilupakan bahwa proses pengambilan keputusan model tersebut harus cepat dan tepat sehingga dapat menyelesaikan masalah-masalah pendidikan kejuruan khusus SMK.
4. **Akuntabilitas, transparansi, inovasi, dan kreativitas:** aktualisasi pendidikan nasional yang baru, mengisyaratkan bahwa tanggung jawab pendidikan tidak lagi dipikul hanya oleh pemerintah, tetapi juga dibebankan kepada masyarakat. Dalam hal ini, pemerintah bersama-sama masyarakat bertanggung jawab pada segala hal yang berkaitan dengan pendidikan. Pemerintah dan masyarakat harus memiliki kepedulian yang sama terhadap mutu dan keberhasilan pendidikan. Dalam paradigma baru ini, masyarakat yang selama ini pasif terhadap pendidikan, ditantang untuk lebih aktif bahkan proaktif sebagai penanggung jawab pendidikan. Tanggung jawab ini tidak hanya sekedar memberikan sumbangan untuk pembangunan gedung sekolah dan membayar uang sekolah, yang lebih penting masyarakat diharapkan turut serta menentukan jenis pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, termasuk di dalamnya turut bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu pendidikan dan memikirkan kesejahteraan tenaga pendidik agar dapat memberikan pendidikan yang bermutu kepada peserta didik. Oleh karena itu, SMK perlu menyelenggarakan akuntabilitas publik sebagai bentuk pertanggungjawabannya kepada masyarakat. Transparansi harus diimplementasikan dalam pengembangan SMK sehingga semua warga sekolah tahu dan merasa bertanggung jawab atas segala aktivitas yang di selenggarakan SMK. Selain itu, iklim yang menciptakan inovasi baru dan munculnya kreativitas baru perlu diciptakan agar peserta didik, guru, dan warga sekolah yang lain sehingga mampu memberikan sumbangan inovasi dan kreativitas baru untuk pengembangan SMK.
5. **Memperhatikan Kebutuhan Warga SMK:** kebutuhan warga SMK harus diperhatikan termasuk juga kesejahteraan guru dan tenaga tata usaha. Apabila kesejahteraan guru terjamin, guru

dapat memberi perhatian yang lebih kepada pengajaran. Guru didukung untuk meningkatkan kualifikasi ke tingkat S1 dan didorong untuk melanjutkan ke tingkat yang lebih tinggi. Dukungan dari Kepala SMK mengenai kenaikan pangkat bagi pegawai negeri dan kebutuhan pengembangan profesional dikomunikasikan kepada guru, bahwa hal tersebut penting demi tercapainya tujuan pendidikan SMK. SMK perlu menyediakan bantuan pengajaran langsung dengan mengalokasikan dana untuk bahan pengajaran, pengembangan perpustakaan dan mengizinkan guru untuk lebih kreatif didalam kelas. Kondisi ini secara langsung dapat mengakomodir kebutuhan siswa. SMK harus memperhatikan kebutuhan siswa dan orang tua. Kebutuhan siswa termasuk pula peningkatan pengajaran, memberikan waktu pengajaran tambahan, menambah kegiatan ekstra kurikuler, melibatkan siswa dalam pengambilan keputusan mengenai masalah-masalah mereka, serta mengembangkan program pelatihan keterampilan (ekstra kurikuler) untuk mempersiapkan ke dunia kerja. Kebutuhan komite dan warga masyarakat sekitar SMK juga harus diperhatikan sesuai dengan kapasitas masing-masing sehingga terjadi keterpaduan dan keserasian antara SMK, masyarakat, dan Komite. Secara makro semua sekolah yang melakukan pengembangan yakin, bahwa sekolah perlu dijadikan tempat yang menyenangkan bagi para siswa sehingga merasa betah berada di sana. Dengan memberikan ketrampilan yang menarik dan peningkatan kegiatan ekstra, siswa akan lebih termotivasi untuk pergi ke sekolah. Salah satu hasilnya adalah apabila kebutuhan siswa diperhatikan, siswa dari kecamatan lain akan tertarik untuk bergabung.

6. **Kebutuhan Teknologi Informasi (TI):** Teknologi informasi adalah suatu bidang ilmu pengetahuan yang perkembangannya semakin pesat dari tahun ke tahun (Thabratas T., 2002: 1). Teknologi informasi sebagai suatu ilmu pengetahuan sangat luas pokok bahasannya. Teknologi informasi merupakan ilmu pengetahuan yang mencakup berbagai hal seperti: sistem komputer *hardware* dan *software*, LAN (*Local Area Network*), MAN (*Metropolitan Area Network*), WAN (*Wide Area Network*), sistem informasi manajemen (SIM), sistem telekomunikasi dan lain-lain. Selain itu, SMK perlu bidang teknologi lain seperti otomotif, elektronika, dan lain-lain. Untuk itu diperlukan arus informasi yang baik dalam SMK tersebut. Pentingnya informasi dalam suatu organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Singh A. (2005: 2) bahwa *Information system is to provide accurate and relevant information to users at the right time and at the appropriate level of detail*. Berdasarkan pendapat Singh A tersebut dapat diketahui bahwa sistem informasi berfungsi untuk menyediakan informasi yang sesuai dan akurat kepada para pengguna pada saat yang tepat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebutuhan TI dalam pengembangan SMK merupakan suatu hal yang mutlak. Dengan adanya TI, SMK dapat dengan mudah mengakses perkembangan teknologi sehingga dalam proses belajar mengajar (PBM) selalu aktual.

7. Relevansi dengan kebutuhan dunia industri: banyak lulusan SMK yang kebingungan ketika masuk dalam dunia kerja karena berbagai aspek, seperti: teknologi yang berkembang dalam dunia kerja jauh lebih maju daripada teknologi yang diajarkan di SMK. Oleh karena itu, SMK perlu berusaha untuk melakukan relevansi dalam berbagai bidang agar lulusannya sesuai dengan kebutuhan dunia industri. Kebutuhan industri ini harus diperhatikan setiap saat dengan memperhatikan perkembangan pasar kerja yang sesuai dengan lulusan SMK masing-masing.

### **Usulan Model Pengembangan SMK dengan Perencanaan Strategis**

Pengembangan model pengembangan merupakan pekerjaan yang tidak mudah sebab pengembangan model ini memerlukan kajian dan analisis yang sistemik. Semua aspek diperhatikan agar menghasilkan model yang mendekati sempurna. Untuk membuat model yang sempurna hampir mustahil karena adanya perubahan, perkembangan, dan lain-lain. Dengan demikian, model harus terus dikembangkan dan dirubah sesuai dengan kebutuhan. Usulan model pengembangan SMK ini diharapkan dapat memberikan suatu solusi untuk mengembangkan berbagai SMK di Indonesia. Model yang diusulkan ini adalah model pengembangan dengan menggunakan pendekatan perencanaan strategis. Untuk memformulasikan model sistem pengembangan SMK professional tersebut, maka penulis menggunakan pendapat Charles W.L Hill et.al (2004).

Proses perencanaan strategis dapat dipecah kedalam enam tahapan, sebagaimana diilustrasikan dalam gambar 2. Ilustarsi yang terdapat dalam gambar 2 sebagai sebuah rencana baku, yang mana juga menunjukkan bagaimana setiap tahapan yang berbeda dihubungkan dengan tahapan lain dari proses perencanaan strategi. Enam tahapannya adalah: (1) seleksi misi organisasi dan tujuan utama organisasi; (2) analisis lingkungan kompetitif eksternal organisasi untuk mengenali kesempatan dan ancaman organisasi; (3) analisis lingkungan operasi internal organisasi untuk mengenali kelebihan dan kekurangan organisasi; (4) seleksi strategi-strategi yang membangun kekuatan organisasi dan memperbaiki kelemahannya, untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal dan menghadapi ancaman eksternal; (5) implementasi strategi; dan (6) evaluasi strategi (sebagai bagian dari proses umpan balik).

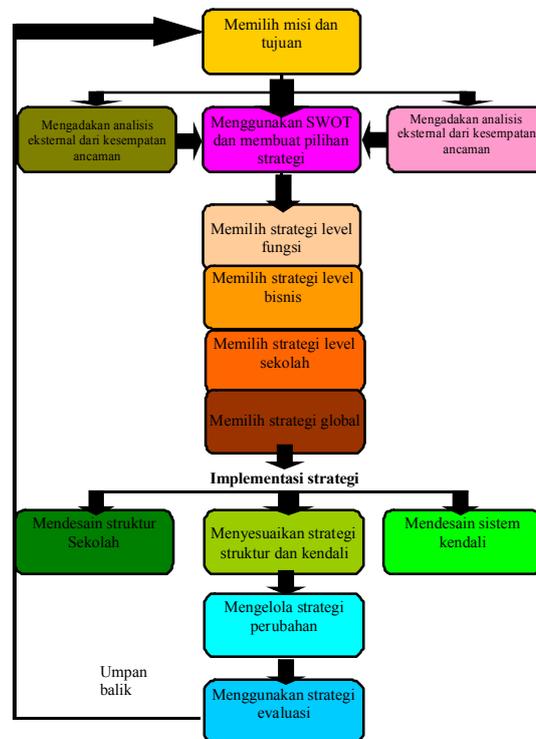
Tugas menganalisis lingkungan internal dan eksternal organisasi dan kemudian memilih sebuah strategi tepat adalah secara normal diarahkan sebagai rumusan strategi. Dibandingkan, implementasi strategi khususnya melibatkan pembuatan struktur organisasi yang tepat dan sistem – sistem kendali untuk menempatkan strategi pilihan organisasi kedalam tindakan.

Rumusan strategi adalah proses analisis digunakan untuk menentukan strategi mana sebuah organisasi harus gunakan.

Implementasi strategi adalah cara – cara dimana strategi dilakukan, dikelola dan ditinjau ulang.

Setiap komponen dibahas dalam gambar 2 menggantikan tahapan berurut dalam proses perencanaan strategi. Setiap siklus proses perencanaan diawali dengan sebuah pernyataan misi perusahaan dan tujuan perusahaan utama. Pernyataan misi diikuti dengan pembuatan struktur organisasi dan kendali sistem diperlukan untuk menerapkan strategi pilihan organisasi. Untuk memfasilitasi proses umpan balik, tahap akhir dalam proses adalah evaluasi strategi, yang dapat digunakan sebagai poin awal untuk proses perencanaan strategi.

Sebagian organisasi menuju jenis proses ini setiap tahun, meskipun hal ini tidak harus dilakukan untuk menyederhanakan bahwa organisasi memilih sebuah strategi baru setiap tahun. Sering, secara sederhana menyatakan sebuah strategi dan struktur yang telah ada. Perencanaan strategi dihasilkan oleh jenis proses ini secara umum mencakupi periode satu hingga lima tahun, dengan rencana yang diperbaharui atau dalam bahasa Inggrisnya “*rolled forwards*” setiap tahun. Ketepatan apakah untuk mempertahankan atau secara fundamental menggantikjan sebuah arah strategi yang ada tergantung pada proses evaluasi. Meskipun jika organisasi hanya membuat perubahan minor pada arah strategi, proses perencanaan adalah penting karena secara normal memberikan sesuatu kedalam proses anggaran organisasi. Strategi perencanaan maka membentuk alokasi sumber dalam organisasi. Adapun model pengembangan SMK dengan menggunakan pendekatan manajemen strategik tersebut adalah sebagai berikut ini.



Gambar 2: komponen utama dari proses perencanaan strategis

(Adaptasi dari: Charles.W.L Hill, 2004)

Model ini memiliki beberapa keuntungan, yaitu: visi dan misi menjadi acuan dalam pengembangan sehingga terarah, adanya perencanaan yang matang dalam perubahan dan pengambilan keputusan bersama secara sistemik yang akan berlangsung mandiri karena ada kesadaran pada semua warga sekolah, SMK tidak hanya tergantung pada kepala sekolah semata karena semua pihak terlibat dalam setiap aktivitasnya, menggunakan analisis SWOT dalam pemilihan strategi termasuk strategi globalnya, implementasi strategi yang meliputi: desain struktur dan kendali sekolah, mengelola strategi perubahan, menggunakan strategi evaluasi.

### Peran Kepala SMK Dalam Konteks Perencanaan Strategis

Sebelumnya perlu diketahui beberapa karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan sebagai berikut ini.

- a. Kepala sekolah harus memiliki dimensi: *1) establishing goals and expectations; 2) resourcing strategically; 3) planning, coordinating, and evaluating teaching and the curriculum; 4) promoting and participating in teacher learning and development, and ensuring an orderly and supportive environment.*
- b. Kepala sekolah sebagai *the chief state school officer, legislator, educator, business leader, influential citizens* dan harus mampu mengembangkan sekolah dengan teknologi.
- c. Kepala sekolah harus mampu membangun kerjasama yang efektif, berkomunikasi dan mampu melakukan perubahan terhadap warga sekolah.
- d. Kepala sekolah harus memiliki *kompetensi dan karakteristik* yang terkandung dalam pengertian *arief, efektif, dan produktif* dihubungkan dengan berbagai *tantangan internal dan eksternal dari sekolah* yang dipimpinnya.
- e. Kepala sekolah harus mampu mengelola seluruh warga sekolah agar tetap sesuai dengan visi dan misi sekolah.
- f. Kepala sekolah harus mampu berfikir jangka panjang dan mengembangkan sekolahnya.
- g. Kepala sekolah harus memiliki karakter dan mampu menumbuhkan rasa percaya dari warga sekolah terhadap kepemimpinannya.
- h. Kepala sekolah harus mampu melakukan hal yang benar dalam setiap penyelesaian permasalahan yang ada.
- i. Kepala sekolah harus mampu menentang status quo yang merugikan kemajuan sekolahnya dengan menjalin kerjasama sehingga memiliki *structure of power: legal position (legitimasi kekuasaan), level of education (memiliki pendidikan yang cukup memadai, misalnya minimal S2), experiences (pengalaman yang cukup), heredity (keturunan), dan property/reword* (Hoy dan Miskel, 2001).

- j. Kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan (sesuai Permendiknas No. 13 tahun 2007).
- k. Kepala sekolah harus mempertimbangkan situasi dan kondisi sekitar sekolah dalam setiap pengambilan keputusan.

Dengan memiliki beberapa karakteristik di atas, maka diharapkan kepala sekolah dapat berperan sesuai dengan kapasitasnya dalam peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Karakteristik kepala sekolah di atas dalam implementasinya harus memperhatikan dan mempertimbangkan situasi dan kondisi sekolah masing-masing.

Peran Kepala SMK dalam Pengembangan SMK yang terkait dengan perencanaan strategis sebagai berikut:

- a. Visi dan Misi: peran Kepala SMK dalam merumuskan visi dan misi sangat penting. Visi yang dibangun dalam tulisan ini adalah konsepsi visi keunggulan yang bersifat tegas mengandung tujuan, perilaku, kriteria kinerja yang dijadikan pedoman organisasi. Hal senada dengan pendapat Bryson (2000) yang merinci bahwa indikator visi keberhasilan harus meliputi (1) menekankan tujuan, perilaku, kriteria kinerja, aturan keputusan dan standar yang merupakan pelayanan publik dan bukan untuk pelayanan diri sendiri; (2) disebarkan secara luas dikalangan anggota organisasi dan *stakeholder* lainnya; (3) digunakan untuk menyebarluaskan keputusan dan tindakan organisasi yang penting dan minor. Visi keunggulan dan misi menjadi rujukan dalam proses pengembangan SMK agar pengembangan tersebut sesuai dengan kebutuhan SMK dan mampu mengakomodir tuntutan *stakeholder*. Terkait dengan kondisi tersebut, maka Kepala SMK harus mampu merumuskan visi keunggulan dan misi serta harus mempertimbangkan berbagai aspek, seperti: kebutuhan tenaga kerja, perkembangan teknologi informasi, masukan dari warga sekolah, dan lain-lain.
- b. **Renstra SMK:** Renstra SMK sangat diperlukan dalam pengembangan SMK. Rumusan Renstra tersebut harus didasarkan pada visi dan hasil kesepakatan bersama antar warga SMK sehingga terbangun komitmen untuk mengembangkan SMK secara bersama-sama diantara seluruh warga SMK.
- c. **Strategi penanganan internal sekolah dengan cara:**
  - Kepala Sekolah harus *buffering* (menahan agar pengajaran di sekolah, misalnya, tidak terganggu oleh ketidakpastian eksternal);
  - Kepala Sekolah mempunyai perencanaan dan peramalan (mengantisipasi perubahan lingkungan dan mengambil tindakan untuk meredakan pengaruh buruknya);
  - Kepala Sekolah memiliki jangkauan batasan organisasi (menciptakan peran internal untuk batasan lintas-organisasi dan menghubungkan sekolah dengan unsur-unsur dalam

- lingkungan eksternal;
- Kepala Sekolah mempunyai penyesuaian operasi internal, dengan pendekatan kontingensi struktural.
- d. Strategi penanganan antar-sekolah dilakukan dengan cara:
- Mengadakan hubungan yang menguntungkan antar sekolah (merger, kemitraan, kooptasi);
  - Membentuk unsur-unsur lingkungan sekolah.
- e. Kepala Sekolah harus mempunyai sikap memperhatikan kebutuhan akan teknologi dan perkembangannya untuk kemajuan sekolah.
- f. Kepala Sekolah harus peduli dengan factor-faktor esensial menuju sukses kerjasama antara sekolah dan universitas, yaitu: *Mutual respect, Sustained commitment, Quid pro quos and Engagement of all stakeholders.*

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Model pengembangan SMK memiliki karakteristik sebagai berikut ini. 1) Visi dan misi menjadi acuan dalam pengembangan sehingga terarah, 2) Adanya perencanaan yang matang dalam perubahan dan pengambilan keputusan bersama secara sistemik yang akan berlangsung mandiri karena ada kesadaran pada semua warga sekolah, 3) SMK tidak hanya tergantung pada kepala sekolah semata karena semua pihak terlibat dalam setiap aktivitasnya, 4) Menggunakan analisis SWOT dalam pemilihan strategi termasuk strategi globalnya, 5) Implementasi strategi yang meliputi: desain struktur dan kendali sekolah, mengelola strategi perubahan, menggunakan strategi evaluasi.

Peran Kepala SMK dalam pengembangan SMK dalam konteks perencanaan strategis sebagai berikut ini.

1. Mampu merumuskan visi dan misi serta mensosialisasikannya keseluruhan warga sekolah.
2. Merumuskan Renstra SMK dengan melibatkan unsur warga sekolah.
3. Mampu merumuskan strategi penanganan masalah internal SMK.
4. Memiliki strategi penanganan masalah antar-sekolah.
5. Mempunyai sikap memperhatikan kebutuhan akan teknologi dan perkembangannya untuk pengembangan SMK.
6. Memiliki kepedulian dengan faktor-faktor esensial menuju sukses kerjasama antara sekolah dan universitas, yaitu: *Mutual respect, Sustained commitment, Quid pro quos and Engagement of all stakeholders.*

## Rekomendasi

Sosialisasi Renstra, visi dan misi SMK perlu dilakukan secara terus menerus agar warga SMK tergerak dan sadar untuk melaksanakannya dalam rangka pengembangan SMK. Hal ini perlu secara terus-menerus dilakukan agar pendidikan menengah kejuruan dalam hal ini SMK dapat mengejar ketertinggalan dengan dunia industri. Usaha pengembangan model pengembangan SMK dan sosialisasinya tersebut, secara langsung dapat memberikan kontribusi yang nyata dalam peningkatan mutu pendidikan menengah kejuruan.

Peran Kepala SMK dalam mewujudkan pengembangan untuk pengembangan SMK sangat besar dan kompleks. Oleh karena itu, diperlukan suatu mekanisme seleksi yang ketat dan transparan dalam pemilihan Kepala SMK. Seleksi tersebut didasarkan pada kejujuran, kemampuan, komitmen dan loyalitas terhadap lembaga, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja. Proses seleksi harus menganut prinsip-prinsip transparansi dan mengabaikan unsur-unsur kepentingan-kepentingan tertentu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H. Igor (1990) *Implanting Strategic Management*. California: Prentice Hall.
- Bryson, J.M. (2000) A Perspective On Planning And Crisis In The Public Sector, *Strategic Management Journal*. Vol 3.
- Hill, Charles W. L., Jones Gareth R., and Galvin, Peter. (2004) *Strategic Management an Integrated approach*. Sydney and Melbourne: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Hoy, W. and Miskel, C. G. (2001). *Educational administration theory*. New York: Random House Inc.
- Singh A. (2005). Telecommunications System & Internet Communications. *Journal Of Information Technology And Libraries*. (online), Tersedia: <http://proquest.umi.com/pqdweb> (21 Mei 2005).
- Tharom, T., dan Dinata, M. (2002). *Mengenal Teknik INFORMATIKA*. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo.